



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Joélisson Alves de Oliveira

**Modelo de Governança em Organizações Públicas. O  
Estudo de Caso do Instituto Nacional de Seguridade Social  
(INSS)**

Brasília – DF

2014

Joélisson Alves de Oliveira

**Modelo de Governança em Organizações Públicas. O  
Estudo de Caso do Instituto Nacional de Seguridade Social  
(INSS)**

Monografia apresentada ao  
departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dr. Sheila  
Cristina Tolentino Barbosa

Brasília – DF

2014

Joélisson Alves de Oliveira

**Modelo de Governança em Organizações Públicas. O  
Estudo de Caso do Instituto Nacional de Seguridade Social  
(INSS)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno.

**Joélisson Alves de Oliveira**

Dra. Sheila Cristina Tolentino Barbosa  
Professora-Orientadora

PhD., Ricardo Corrêa Gomes  
Professor-Examinador

M.Sc., Fábio Jacinto de Souza  
Professor-Examinador

Brasília, 01 de Dezembro de 2014

## **RESUMO**

A presente pesquisa objetivou verificar a aderência entre o modelo de governança de Organizações públicas com as recomendações do manual de governança do Tribunal de Contas da União (TCU). Especificamente, a pesquisa foi realizada no Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Estudos afirmam que uma boa estrutura de governança favorece a entrega de melhores serviços à sociedade. Para o alcance deste objetivo, utilizou-se uma abordagem qualitativa e descritiva. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com o propósito de identificar as características da estrutura de Governança do INSS. Os resultados demonstraram que há uma preocupação da Autarquia em adotar boas práticas de governança. Pois foi constatado que a maioria das práticas adotadas pelo INSS são compatíveis com as recomendações do TCU.

Palavras-chave: Governança corporativa. Setor Público. Boas práticas de governança.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Relações entre princípios de Governança no setor público. ....	18
Figura 2 – Princípios de boa governança. ....	20
Figura 3 – Níveis de análise do Referencial Básico de Governança. ....	26

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Componentes do Referencial Básico de Governança: .....	27
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	8
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	9
1.3	OBJETIVO GERAL .....	10
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.5	JUSTIFICATIVA.....	10
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1	GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	12
2.2	GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA AO SETOR PÚBLICO .....	16
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>25</b>
3.1	TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	25
3.2	REFERENCIAL BÁSICO DE GOVERNANÇA DO TCU .....	26
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA .....	29
3.4	PARTICIPANTES DO ESTUDO .....	29
3.5	CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	30
3.6	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	30
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>53</b>
	Apêndice A – Questionário.....	53
	Apêndice B – Questionário - Liderança.....	57
	Apêndice C – Questionário - Estratégia .....	59
	Apêndice D – Questionário - Controle .....	62
	Apêndice E – Código Dos Componentes .....	64
	Apêndice F – Folha De Sumário De Dados Codificados.....	65

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A governança corporativa ganhou relevância a partir do momento que passou a haver uma separação entre controle e propriedade nas organizações (CORREIA; AMARAL, 2008). Surgindo, portanto, a necessidade de desenvolvimento de mecanismos efetivos que pudessem minimizar os problemas de agência e alinhar os objetivos de principal e agente. Neste bojo, surgiram diversas teorias sobre o tema, sendo criado no Brasil em 1995 o Instituto Brasileiro de Governança corporativa (IBGC), o qual compreende a governança como o sistema responsável pelo monitoramento, incentivo e direção da Organização. Magalhães (2011) afirma que a adoção de boas práticas de governança contribui para reduzir os problemas decorrentes da assimetria de informações.

O tema vem ganhando cada vez mais relevância no que se refere a Organizações de natureza Pública. Segundo Matias-Pereira (2010), as dificuldades encontradas pelo Estado brasileiro de tornar efetivas as suas ações caracterizadas como morosas e inflexíveis foram responsáveis pela adaptação e transferência das experiências acumuladas pela governança corporativa para o setor público. De acordo com o PSC/ IFAC (2013), uma governança efetiva no setor público favorece melhores tomadas de decisões, uso eficiente dos recursos e responsabilização pela administração dos mesmos.

Nesta linha, Magalhães (2011, p. 9) afirma que:

A partir do momento que o Estado deixa de ser considerado apenas como fonte de crises para desempenhar um papel fundamental na consolidação de economias, faz-se necessário observar as práticas de governança para as organizações do Estado.

Uma vez que se começa a dá ênfase a importância do planejamento e alinhamento das políticas e ações do governo aos resultados almejados e a prestação de contas. Bogoni *et al* (2010), corroboram com este pensamento, pois segundo os autores o



termo governança foi um dos elementos fundamentais da reforma do Estado nos anos 90. Segundo Bogoni *et al.* (2010, p. 127), “o setor público está adquirindo aspectos de Estado Gerencial, isto é, voltado à prestação de contas, transparência, eficiência na prestação de serviços e controle de recursos”.

A governança, então, passa a ser entendida como um mecanismo fundamental em Organizações públicas. Pois o desafio para o setor público é o de estabelecer conexões lógicas entre um conjunto de princípios e elementos comuns relevantes para a administração pública e que podem ser considerados em uma estrutura de governança (Mello, 2006). Neste contexto, ainda segundo Mello (2006) a governança corporativa no setor público refere-se ao modo como as organizações são governadas e administradas.

Sendo assim, a relevância do tema advém do fato de que a governança evidenciando novas tendências de administração pública e de gestão de políticas públicas pode ser medido pelo destaque crescente que a literatura vem dedicando nos últimos anos ao assunto (Matias-Pereira, 2010). Além disso, o tema emergiu como fundamental para solucionar problemas relacionados à ineficiência e à ineficácia no desenvolvimento de políticas públicas e na prestação de serviços à sociedade.

## **1.2 Formulação do problema**

As ideias sobre governança corporativa aplicada a Organizações públicas preconizadas pela academia encontram ressonância com o referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União (2013, p.18). O referencial define governança no setor público:

compreendendo essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Considerando que o setor público tem o desafio de articular princípios e elementos comuns e que podem ser abarcados em uma estrutura de governança (Mello, 2006). Torna-se, então, importante verificar se as estruturas de governança das

organizações públicas são adequadas. Nesta linha, a pergunta que se faz é: O modelo de governança corporativa adotado pelo Instituto Nacional de seguridade Social (INSS) é aderente às boas práticas de governança preconizadas pelo Referencial Básico de Governança do TCU?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é verificar se o modelo de governança corporativa adotado pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), o qual é responsável pela operacionalização do reconhecimento dos direitos em relação ao regime geral de previdência social (INSS), é aderente às boas práticas de governança, utilizando como base o referencial básico de governança do Tribunal de Contas da União aplicável aos Órgãos da Administração Pública.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos devem ser alcançados:

- ✓ Descrever as características do modelo de governança corporativa do INSS
- ✓ Descrever as características do modelo de governança corporativa do Referencial básico de governança do TCU;
- ✓ Verificar a aderência entre o modelo de governança corporativa adotado pelo INSS com as boas práticas de governança do guia do TCU.

### **1.5 Justificativa**

O alcance do objetivo de pesquisa ampliará as discussões sobre o tema e adicionará aos estudos sobre governança na área de Administração Pública

informações empíricas sobre o estado atual da governança nestas Organizações. Soma-se a isso a constatação de Magalhães (2011, p. 69) de que “os estudos acadêmicos sobre o tema devem ser intensificados, principalmente com o objetivo de apresentar soluções para atingir melhores padrões de governança”.

Por meio da constatação de Magalhães (2011), fica evidente a justificativa da presente pesquisa, pois acrescentará informações à academia sobre como se apresenta nas organizações públicas, o que inclui deficiências e pontos positivos da estrutura de governança corporativa. Podendo, portanto, ser utilizada para apresentar soluções que visam melhorar os padrões de governança, tendo em vista que não é possível a proposição de melhorias sem conhecer como o fenômeno se apresenta nas organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir serão apresentados os conceitos de teoria da agência, governança corporativa e governança corporativa aplicada ao setor público. Primeiramente será abordada a teoria da agência que define o que é a relação de agência e explora o porquê do surgimento dos conflitos entre agente e principal. Posteriormente, discute-se sobre governança corporativa que surgiu com o objetivo de solucionar os problemas decorrentes dos conflitos de agência nas organizações. Por ultimo, é abordado o conceito de governança corporativa aplicada ao setor público, descrevendo as especificidades do setor e as práticas de governança que melhor se adéquam ao âmbito público.

A discussão dos conceitos dará robustez ao trabalho, pois possibilitará que as conclusões sobre a efetividade do modelo de governança adotado pelo INSS sejam feitas com base nos padrões de governança considerados pela academia como adequados.

### **2.1 Governança Corporativa**

A governança corporativa ganhou relevância a partir do momento que passou a haver uma separação entre controle e propriedade nas organizações (CORREIA; AMARAL, 2008). Para os autores a governança é um meio para impedir os agentes que detêm o controle da organização de tomarem decisões desalinhadas do interesse do principal. Para Peres (2007), no setor público os agentes são compostos por políticos e a burocracia estatal. Já o principal é representado pela sociedade, receptora dos serviços e políticas públicas.

Neste contexto de crescente destaque do tema, Magalhães (2011) cita a importância da adoção de boas práticas de governança para reduzir problemas de assimetria de informações. Mas para isso, é necessário conhecer a literatura sobre o tema e identificar quais são os padrões de governança recomendados. A preocupação com

a adoção de boas práticas de governança fica evidente em 1995 quando é criado no Brasil o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o qual compreende a governança como o sistema responsável pelo monitoramento, incentivo e direção da Organização.

Por meio desta explanação inicial, percebe-se que a governança gira em torno da teoria da agência. Portanto, discorre-se a seguir sobre a teoria da agência para que seja possível uma melhor compreensão sobre governança.

De início é importante dizer que a teoria da agência é um modelo de interação social (ROSS, 1973). Para Arruda, Madruga e Junior (2008) a necessidade de pessoas especialistas para gerenciar a organização é responsável pelo surgimento da relação de agência. Uma vez que houve a separação entre propriedade e controle.

Um dos pressupostos da teoria da agência é de que os agentes econômicos buscam maximizar os seus interesses. O que leva a supor que nem sempre vão atuar de acordo com os interesses do principal (DENIS; DENIS; SARIN, 1999). Eisenhardt (1989) possui entendimento semelhante, pois para o autor a separação entre propriedade e controle causa conflitos de interesses. Logo, os objetivos podem ser diferentes. Além disso, é difícil para o principal determinar se a atuação do agente vai ao encontro dos seus interesses. Uma vez que o agente detém o controle sobre a gestão da organização e pode filtrar as informações que repassa ao principal de acordo com seus interesses. Gerando, desta forma, assimetria informacional. Segundo Nascimento, Santos e Vicente (2012), a não disponibilização de informações ao principal causa a assimetria informacional.

Ainda segundo Eisenhardt (1989) os conflitos de interesse entre o agente e o principal podem ocasionar problemas no que se refere às decisões tomadas e a percepção do risco julgado adequado por ambas as partes. Podendo acontecer de decisões tomadas pelos agentes possuírem um alto grau de risco para o principal, embora atendam os interesses dos agentes. Para Jensen e Meckling (1976) isso traz a necessidade de mecanismos de controle que possam minimizar os conflitos de interesses, impedindo que o agente tome decisões desalinhadas do interesse do principal.

Jensen e Meckling (1976) entendem que a relação de agencia é definida como um contrato, onde o agente assume a execução dos serviços. Cabendo ao principal

apenas o controle dos agentes por meio de indicadores de desempenho e definição das decisões que poderão ser tomadas e o processo a ser seguido. É importante citar que Correia e Amaral (2008) entendem que a repartição do poder decisório nas organizações é uma forma de melhorar a eficiência organizacional.

Devido à necessidade de mecanismo de controle, torna-se necessário identificar e implementar sistemas de gestão capazes de minimizar os problemas de agência. Para Fama e Jensen (1983) isso pode se dá por meio da definição de etapas e um fluxo claro do processo decisório. Nesta mesma linha, Correia e Amaral (2008, p. 8) trazem a definição de regras de jogo que compreendem:

a distribuição de direitos de decisão aos agentes com conhecimento específico para que eles os exerçam em todos os níveis da estrutura hierárquica; o sistema de controle, que proporciona a mensuração e avaliação da performance dos agentes da decisão; e a recompensa e punição dos agentes pela performance obtida, de modo a incentivar a eficiência no processo decisório.

No entanto, segundo Bohe e Balestro (2006) a definição de contratos com o objetivo de condicionar a atuação dos agentes na busca de objetivos que maximizem os interesses do principal esbarra na racionalidade limitada inerente aos indivíduos. Portanto, o agente pode se aproveitar da racionalidade limitada do principal para tomar decisões que vão de encontro aos interesses dele. Evidenciando a necessidade de mecanismos que possam diminuir estes problemas de agência e de pesquisas empíricas que identifiquem como se dá a relação de agência nas organizações para que seja possível melhorar a relação entre agente e principal.

Neste contexto, a governança corporativa surgiu como um mecanismo com o objetivo de diminuir os problemas de agência (Arruda, Madruga, Junior, 2008). Carvalho (2002) e Marques (2007) entendem a governança como práticas que objetivam gerenciar o processo decisório na Organização. Nesta linha, percebe-se que a governança possui a função de controlar os agentes para que tomem decisões de acordo com o interesse do principal. Para Correia e Amaral (2008), isso pode atuar melhorando o desempenho organizacional.

Essa percepção de melhoria no desempenho devido à adoção de boas práticas de governança pode ser uma explicação para a afirmação de Caixe e Krauter (2014, p. 97), de que “ao longo das décadas de 1980, 1990 e 2000, o tema governança

corporativa ganhou destaque exponencial tanto no âmbito acadêmico como no empresarial”.

A governança corporativa entendida como regras que objetivam alinhar os interesses entre principal e agente é abordado por Silveira, Barros e Famá (2003). Este conjunto de regras é importante porque para Sato (2007), é natural que a informação seja assimétrica. Portanto, o principal fica em uma situação de inferioridade em relação aos agentes no que se refere ao acesso a informações importantes sobre a Organização.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fomenta o desenvolvimento de estudos sobre o tema. Em 2009 o instituto lançou a 4ª edição do código de melhores práticas de governança corporativa. A priori, o código é voltado para organizações privadas, mas abrange também organizações públicas. O código define como princípios básicos de governança corporativa:

- Transparência: que nada mais é do que deixar acessível às partes interessadas todas as informações sobre a organização e não apenas as exigidas por lei. Resultando em um clima de confiança tanto interno como externamente;
- Equidade: Tratar todas as partes interessadas de maneira justa e sem a prática de atitudes discriminatórias;
- Prestação de contas (*accountability*): Refere-se à necessidade de os agentes prestarem contas de sua atuação, assumindo e sendo responsabilizados pelos seus atos;
- Responsabilidade corporativa: Os agentes responsáveis pela governança devem atuar buscando a perenidade da organização. Levando em consideração aspectos de cunho social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Além de contextualizar os aspectos históricos de desenvolvimento e as definições teóricas sobre governança. É importante citar os resultados encontrados por Caixe e Krauter (2014) em um estudo que objetivava investigar as relações de causa e efeito entre a adoção de melhores práticas de governança corporativa e o valor de mercado de companhias brasileiras não financeiras listadas na bolsa de valores no

período compreendido entre 2002 a 2010. O estudo concluiu que o valor de mercado das empresas é impactado positivamente pela adoção de boas práticas de governança corporativa. Correia, Amaral e Louvet (2011) possuem entendimento semelhante, uma vez que afirmam que a boa governança possui valor para o mercado. Indicando a importância da adoção de mecanismos de governança como meio de agregar valor à Organização

A constatação no setor privado de que a governança influencia positivamente o desempenho (CAIXE; KRAUTER, 2014). Parece ter encontrado ressonância no setor público. Segundo Matias-Pereira (2010, p. 132):

Dentre as principais motivações que levaram à adaptação e à transferência das experiências acumuladas pela governança corporativa para o setor público, estão as sérias dificuldades que o Estado brasileiro tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população.

Por isso, discorre-se a seguir sobre governança aplicada ao setor público. Discutindo as especificidades das práticas de governança no âmbito público.

## **2.2 Governança Corporativa Aplicada ao Setor Público**

Segundo Benedicto et al. (2013), é importante que as organizações públicas adotem práticas de governança. O que demonstra a importância de compreender os fundamentos da governança no âmbito público. Para Benedicto et al. (2013, p. 292):

A governança na gestão pública emergiu a partir de um contexto de reforma do Estado, acrescida por um conjunto de cobranças e “exigências de mudanças” por parte da população quanto ao trato e condução das instituições públicas de forma ética, transparente e eficiente.

Neste contexto de percepção da importância da adoção de práticas de governança no setor público. Magalhães (2011) em um estudo que objetivava investigar as características da Administração pública direta no âmbito da união no que se refere à governança verificou que a credibilidade da Administração Pública perante a sociedade decorre da força e do valor destas instituições. Para Magalhães (2011, p. 9):



A partir do momento que o Estado deixa de ser considerado apenas como fonte de crises para desempenhar um papel fundamental na consolidação de economias, faz-se necessário observar as práticas de governança para as organizações do Estado.

Pois se começa a dá ênfase a importância do planejamento e alinhamento das políticas e ações do governo aos resultados almejados e a prestação de contas.

Além do alinhamento das políticas e ações do governo aos resultados almejados, para o TCU (2013) é necessário que haja um alinhamento das ações de organizações públicas às expectativas das partes interessadas. Segundo o TCU (2013), isso deve ser feito por meio de modelos de participação social; estabelecimento de canais de comunicação e consulta com o público externo e; divulgação da estrutura de governança as partes interessadas. Essas práticas somadas ao estabelecimento de uma relação objetiva com a mídia, auditores e a preocupação que o maior número de pessoas sejam atingidas positivamente pelas políticas e ações das organizações públicas são importantes para otimizar os resultados.

Abordando a relevância da estrutura de governança, Bogoni, *et al.* (2010), corroboram com a ideia de que a governança desempenha um papel relevante nas organizações públicas, pois a governança foi importante no processo de reforma do estado. Segundo Bogoni, *et al.* (2010, p. 127) “o setor público está adquirindo aspectos de Estado Gerencial, isto é, voltado à prestação de contas, transparência, eficiência na prestação de serviços e controle de recursos”.

Para Mello (2006) a maneira como as organizações são governadas e administradas é resultado das práticas de governança adotadas. E a importância do tema advém da necessidade de a Administração Pública combinar princípios que podem ser considerados em uma estrutura de governança.

Segundo o PSC/IFAC (2013) a governança é definida como uma estrutura capaz de melhorar o desempenho do setor público. A governança pode atuar como facilitadora para permitir a entrega de serviços de qualidade à sociedade, por meio do combate a corrupção e melhoramento da gestão. O PSC/IFAC (2013) define um conjunto de princípios para uma boa governança do setor público que são apresentados na figura abaixo.



Figura 1: Relações entre princípios de Governança no setor público  
Fonte: PSC/IFAC (2013)

Na mesma linha do PSC/IFAC (2013), a ANAO (2003) publicou um guia de melhores práticas de governança para o setor público com o objetivo de assisti-lo a melhorar sua governança. O guia considera que a governança é o resultado de práticas efetivas de controle, direção e responsabilização dos agentes envolvidos. Sendo que a efetiva governança é precedida por processos de prestação de contas, liderança, administração e autoridade.

Para a ANAO (2003), a governança deve estruturar as práticas de controle, direção e responsabilização buscando melhorar o desempenho organizacional. O que pode ser medido pelo cumprimento dos objetivos de políticas públicas e pelo nível de qualidade dos serviços executados pela Organização. Além disso, é necessário que a atuação da Organização atenda aos requisitos legais e as expectativas da sociedade por transparência e prestação de contas.

A publicação também discorre sobre os princípios que seriam a base de uma boa governança no setor público como sendo:

- Prestação de contas (*accountability*): refere-se ao processo de identificação e responsabilização dos indivíduos pelas decisões tomadas, sendo que as decisões estão sujeitas à avaliação externa;
- Transparência: todas as informações devem ser públicas e acessíveis a qualquer pessoa;
- Integridade: padrões de probidade na administração dos bens públicos;
- Administração: Deve ser de acordo com os princípios da administração pública, sendo realizada com o objetivo de alcançar interesses da sociedade;
- Liderança: é importante para conseguir criar um clima de compromisso para o alcance dos objetivos da organização;
- Eficiência: refere-se ao uso dos recursos de forma adequada.

O *The Chartered Institute of Public Finance & Accountancy* (CIPFA) adota postura semelhante ao discorrido anteriormente e lista 6 princípios centrais que devem existir em uma estrutura de governança em organizações públicas. Para CIPFA (2004) uma boa governança significa alinhar os objetivos da organização à consecução de resultados para os cidadãos. Os princípios preconizados pela CIPFA (2004) podem ser verificados na imagem a seguir.

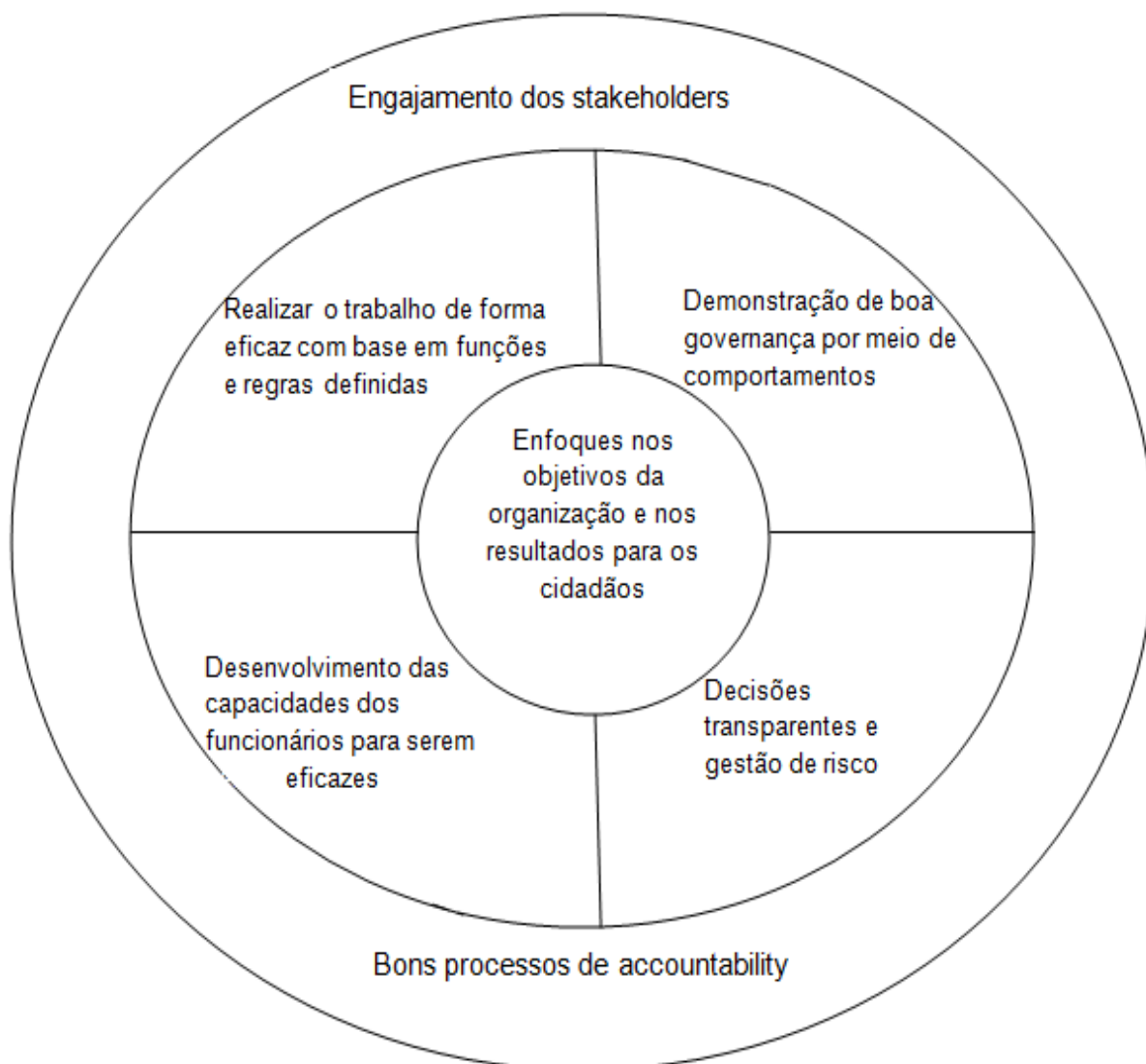


Figura 2: Princípios de boa governança  
CIPFA (2004)

Em conjunto com cada princípio listado pela CIPFA (2004) há sub princípios que se praticados de forma eficaz tornará a estrutura de governança mais robusta e propensa a efetivamente auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais.

# 1 Enfoque nos objetivos da organização e nos resultados para os cidadãos.

1.1 É importante que os objetivos estejam claramente definidos e os resultados desejados para os cidadãos e usuários de serviços.

1.2 Certificar-se que os usuários dos serviços públicos estão recebendo serviços com qualidade adequada.

- 1.3 Certificar que o dinheiro do contribuinte é gasto de maneira adequada e que estes gastos geram valor para o contribuinte.
- 2 Realizar o trabalho de forma eficaz com base em funções e regras claramente definidas.
  - 2.1 As funções do corpo diretivo devem ser claras.
  - 2.2 As responsabilidades dos executivos e dos não executivos devem ser claras, sendo necessário certificar que as responsabilidades sejam executadas.
  - 2.3 Transparência nos relacionamentos entre a Administração Pública e a sociedade.
- 3 Demonstração de boa governança por meio de comportamentos e promoção de valores para toda a organização.
  - 3.1 Por em prática os valores organizacionais.
  - 3.2 A direção e os demais funcionários comportam-se de maneira a sustentar uma boa governança.
- 4 Boa governança significa tomar decisões com base em informações, transparentes e mensurando os riscos por meio de uma gestão de risco eficaz.
  - 4.1 É necessário rigor e transparência sobre como as decisões são tomadas.
  - 4.2 Possuir e usar informações com qualidade, apoio e aconselhamento.
  - 4.3 Certificar que o sistema de gestão de risco em operação é eficaz.
- 5 Desenvolvimento da capacidade do corpo diretivo e demais funcionários para serem eficazes.
  - 5.1 Certificar que tanto os servidores nomeados como os indicados possuem as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias para um bom desempenho.
  - 5.2 Desenvolver a capacidade dos responsáveis pela governança e avaliar o desempenho individual e em grupo destes indivíduos.
  - 5.3 Encontrar um equilíbrio entre continuidade e renovação no corpo diretivo.

## 6 Engajamento dos *stakeholders* e bons processos de *accountability*.

6.1 Compreensão das relações formais e informais do processo de prestação de contas.

6.2 Adotar uma abordagem ativa e planejada para dialogar com o público sobre a prestação de contas.

6.3 Adotar uma abordagem ativa e planejada com a responsabilidade dos funcionários.

6.4 Engajamento efetivo com *stakeholders* institucionais que são necessários para o processo de prestação de contas formal ou para obter melhores serviços e resultados.

Trazendo um pouco para o contexto brasileiro, Benedicto et al. (2013) afirmam que a Administração pública superou práticas patrimonialistas, mas ainda está distante de um estado justo e transparente. Constata-se um forte descrédito da sociedade, pois as organizações públicas são percebidas como ineficientes no cumprimento dos seus objetivos. Além disso, os autores frisam a importância de estudos que apontem novas maneiras de visualizar o tema no âmbito público.

Uma ação que pode atuar como propulsora para a otimização dos resultados da administração seria trabalhar conjuntamente com outras organizações. Para o TCU (2013, p. 38):

A obtenção de resultados para a nação exige, cada vez mais, que as organizações públicas trabalhem em conjunto. Do contrário, a fragmentação da missão e a sobreposição de programas tornam-se realidade generalizada no âmbito do governo e muitos programas transversais deixam de ser bem coordenados. Ao trabalharem em conjunto, as organizações públicas podem melhorar e sustentar abordagens colaborativas para atingir as metas nacionais, os objetivos ou os propósitos coletivos.

Slomski et al. (2010), por sua vez, discorrem sobre a importância de haver um processo transparente de prestação de contas. Possibilitando, desta forma, a sociedade monitorar os agentes públicos e verificar se a atuação do Estado está direcionada ao atendimento da sociedade. Para Slomski et al. (2010, p.956), em sua pesquisa sobre a demonstração do resultado econômico e sistema de custeamento como instrumentos de evidência do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e *accountability* no setor público concluíram que:

É indispensável que haja aprofundamento nas investigações sobre a eficácia ou a ineficácia do setor público. Não é possível discutir a conveniência da presença do estado em determinada atividade, sob o argumento da ineficiência e/ou ineficácia, sem que tenha um diagnóstico profundo desses tópicos.

Cavalcante e Luca (2013) em uma pesquisa na Controladoria Geral da União (CGU), que objetivou verificar a adequação das práticas de governança no setor público recomendadas pela IFAC referente às dimensões do controle e dos relatórios externos por meio das informações disponibilizadas pela CGU. Identificou que a CGU reconhece claramente a responsabilidade do governo quanto à transparência e à accountability, por meio da divulgação de informações abrangentes disponibilizadas no portal da transparência e nos relatórios de fiscalização realizados nos Estados e municípios.

Porém, o atendimento as recomendações da IFAC variam. Pois as referentes ao treinamento e à adoção de padrões internacionais de contabilidade pública, à gestão de risco, ao comitê de auditoria e à atuação do controle interno não seguem as recomendações da IFAC sobre padrões de governança adequados ao setor público. Já, “as informações relacionadas à auditoria interna, aos relatórios orçamentários e financeiros e aos relatórios anuais de governo são as que atendem, total ou parcialmente, ao tipo de recomendações da IFAC”, de acordo com Slomski et al. (2010, p.956). Por fim, os autores sugerem que novas pesquisas sejam realizadas com objetivos semelhantes nas controladorias estaduais e municipais e também estudos que abranjam de forma ampla as informações divulgadas pela administração indireta.

Neste contexto de desenvolvimento do tema, o tribunal de Contas da União (TCU) lançou em 2013 um referencial básico de governança aplicável a organizações da Administração Pública. Segundo o TCU (2013, p.18):

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Na mesma linha de Peres (2007), o manual do TCU define que na relação de agência presente no setor público o principal é representado pelos cidadãos. Já, os

agentes são compostos por representantes eleitos e demais colaboradores do setor público.



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção apresentam-se os métodos e técnicas de pesquisa a serem utilizados para o alcance dos objetivos traçados. Além disso, será apresentada a Organização lócus da pesquisa, os participantes da pesquisa, apresentação e descrição do instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se como descritivo e adotará uma abordagem qualitativa com corte transversal. Para Neves (1996) na pesquisa qualitativa o pesquisador procura compreender o fenômeno analisado por meio das concepções dos participantes do estudo.

Como meio de buscar a compreensão do fenômeno analisado, foram realizadas pesquisas no site da autarquia e entrevistas semi estruturadas sobre governança com o objetivo de comparar o modelo de governança do Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) com os pressupostos do guia do Tribunal de Contas da União. Segundo Marconi e Lakatos (2003, pg.107) o método comparativo identifica pontos de convergência e divergência.

Os dados obtidos por meio das pesquisas no site do INSS são secundários. Já, os dados obtidos por meio das entrevistas caracterizam-se como primários, uma vez que foram coletados pelo pesquisador com o objetivo de destrinchar e descrever a estrutura de governança do INSS.

A modalidade de pesquisa caracteriza como estudo de caso. Pois se buscou compreender a estrutura de governança do INSS por meio da percepção da coordenadora geral de planejamento, da auditora geral e do Diretor de Gestão de Pessoas. De acordo com YIN (1994), o estudo de caso, como esforço de pesquisa, possibilita o conhecimento de organizações.

## 3.2 Referencial básico de Governança do TCU

O referencial de governança do TCU, enquanto instrumento de orientação para boas práticas de governança, foi criado no intuito de servir de guia para as auditorias externas do órgão e aos interessados em melhorar suas práticas de governança.

O referencial do TCU (2013, p. 18) considera que a governança:

Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

O referencial foi feito com base em quatro níveis de análise, pois considera que apenas os mecanismos de governança não são suficientes para atingir os resultados esperados. Os níveis de análise podem ser verificados na imagem a seguir.



Figura 3: Níveis de análise do Referencial Básico de Governança  
Fonte: TCU (2013)

Discorrendo especificamente sobre os mecanismos de governança que devem ser adotados. O manual cita a liderança, a estratégia e o controle. Cada um dos mecanismos contribui para que as funções de governança sejam executadas de forma adequada. Pois é necessário que haja líderes capazes de conduzir o processo de definição, de implementação e de controle da estratégia organizacional e motivem os demais funcionários para que realizem o trabalho da melhor maneira.

No entanto, segundo o manual existem riscos que devem ser controlados para que os processos sejam executados. “Para isso, é conveniente o estabelecimento de controles e sua avaliação, transparência e *accountability*, que envolve, entre outras coisas, a prestação de contas das ações e a responsabilização pelos atos praticados” (TCU, 2013, p. 26).

Aos mecanismos foram associados componentes que contribuem para o alcance dos objetivos que podem ser visualizados no quadro a seguir.

Quadro 1: Componentes do Referencial Básico de governança

MECANISMOS	COMPONENTES
LIDERANÇA	Pessoas e Competências
	Princípios e Comportamentos
	Liderança Organizacional
ESTRATÉGIA	Relacionamento com Partes interessadas
	Estratégia Organizacional
	Alinhamento transorganizacional
	Estruturas de Governança
CONTROLE	Gestão de Riscos e Controle Interno
	Auditoria Interna
	Accountability e Transparência

Fonte: TCU (2013)

No que se refere ao mecanismo de liderança, segundo o manual do TCU (2013) os componentes listados estão relacionados às competências necessárias para a execução do trabalho de forma efetiva. O que passa pela maneira como se dá a seleção dos dirigentes e dos demais funcionários, acompanhado de remuneração claramente definida, atraente e condizente com o cargo. Além disso, os funcionários devem possuir padrões éticos de probidade e lisura no trato da coisa pública. Sendo que estes padrões devem ser formalizados por meio de códigos de ética. Por fim, deve haver uma liderança capaz de delegar atividades e coordenar a equipe para que seja possível o alcance dos objetivos organizacionais. Para o TCU (2013, p. 33):

A responsabilidade final pelos resultados produzidos sempre permanece com a autoridade delegante. Por isso, a alta administração é responsável pela definição e avaliação dos controles internos que mitigarão o risco de mau uso do poder delegado, sendo a auditoria interna uma estrutura de apoio comumente utilizada para esse fim.

Por sua vez, em relação ao mecanismo de estratégia, o manual pondera que é necessário um relacionamento com as partes interessadas, uma vez que há uma gama de interesses divergentes que devem ser atendidos. Sendo que um modelo de governança efetivo deve estar de acordo com o interesse das partes interessadas, buscando um equilíbrio entre estas demandas. Mas para isso, é preciso estabelecer uma estratégia organizacional. Segundo o TCU (2013, p. 36) “é importante traçar claramente seus objetivos, definir sua estratégia de atuação e adotar ferramentas

capazes de orientar as ações de melhoria”. O que dará suporte ao cumprimento dos objetivos da Administração Pública de ampliar e fornecer serviços de qualidade aos cidadãos. Mas além do estabelecimento da estratégia organizacional e do relacionamento com as partes interessadas é necessário que haja um alinhamento transorganizacional. De acordo com o TCU (2013, p. 38):

Para atender sua finalidade, de garantir o bem comum, o setor público precisa ser capaz de coordenar múltiplos atores políticos, administrativos, econômicos e sociais. Nesse sentido, é importante manter a coerência e o alinhamento de estratégias e objetivos entre as organizações envolvidas; institucionalizar mecanismos de comunicação, colaboração e articulação entre os atores envolvidos; e regular as operações.

Finalmente, deve haver uma estrutura de governança que defina, implante e mantenha operando o sistema de governança da organização. O que em conjunto com instâncias internas de apoio favorece uma boa governança.

Em relação ao mecanismo de controle, segundo o TCU (2013) a sua importância advém da necessidade de haver sistemas de gestão de riscos estruturados que sejam partes integradas dos processos organizacionais e capazes de prever o nível de risco inerente às atividades da organização. O que, conseqüentemente, suportará o gestor no processo de tomada de decisão.

Em conjunto com um sistema de gestão de risco estruturado, o TCU (2013) recomenda que exista uma auditoria interna independente com o objetivo de controlar os processos de controle, o sistema de gestão de risco e a governança da organização. Neste aspecto, é importante que as organizações possuam um programa de melhoria contínua da auditoria visando aperfeiçoar o processo de controle. Sendo que o propósito, a autoridade e a responsabilidade da auditoria devem ser formalizadas. Somado a isso, deve haver processos claros de accountability e transparência.

Ademais, deve ser associado aos componentes praticas que tangibilizam como dever ser a atuação dos agentes na Administração Pública. É importante citar que o manual deixa claro que as práticas descritas no código podem variar. Portanto não são exaustivas.

Para efeito do questionário criado para se realizar a pesquisa de campo, optou-se por utilizar as práticas de governança indicadas pelo TCU (2013) em sua literalidade. Pois se adéquam a estrutura da organização lócus da pesquisa.

### **3.3 Caracterização da organização, setor ou área**

O Instituto Nacional do Seguro Social é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Previdência Social. A sua criação ocorreu com o decreto N°99.350 de 27 de Junho de 1990.

Compete ao INSS operacionalizar o reconhecimento dos direitos em relação ao regime geral de previdência social (RGPS), o qual é elaborado pelo Ministério da Previdência social. O RGPS possui caráter contributivo e obrigatório. Os contribuintes do RGPS abarcam empregadores, empregados assalariados, domésticos, autônomos, contribuintes individuais e trabalhadores rurais.

A estrutura do INSS é composta pela presidência, diretoria de atendimento, diretoria de benefícios, diretoria de orçamento, finanças e logística, diretoria de gestão de pessoas, diretoria de saúde do trabalhador, corregedoria-geral, procuradoria, auditoria, superintendências regionais e gerencias executivas.

Atualmente, o INSS possui 38.588 servidores em exercício, 1.564 agencias espalhadas pelo Brasil e uma carteira de 31 milhões de beneficiários em média.

### **3.4 Participantes do Estudo**

As entrevistas foram realizadas com a Coordenadora Geral de Planejamento, com o Diretor de Gestão de Pessoas e com a Auditora geral.

Os participantes foram estrategicamente escolhidos pelo fato de estarem diretamente envolvidos com as funções de monitoramento, avaliação e direcionamento da organização.

### **3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A pesquisa de campo incluiu pesquisa documental das publicações do site da autarquia e três entrevistas semi estruturadas (apêndices A até D). Neste tipo de entrevista é seguido um roteiro previamente estabelecido (Marconi, Lakatos, 2003). As perguntas foram formuladas a partir das práticas de boa governança preconizadas pelo guia de governança do Tribunal de Contas da União.

As questões estão concentradas em três blocos, assim distribuídos:

1. Liderança: que subdivide em pessoas e competências; princípios e comportamentos, liderança organizacional.
2. Estratégia: subdividindo em relacionamento com partes interessadas; estratégia organizacional; alinhamento transorganizacional; estrutura de governança.
3. Controle: Gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; accountability e transparência;

Por se tratar de temas específicos a cada área, foram aplicados três questionários distintos. Sendo que algumas perguntas compuseram mais de um questionário por se tratarem de temas transversais às áreas.

### **3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

As entrevistas foram realizadas no mês de Setembro de 2014. A entrevista com a coordenadora de planejamento durou 45 minutos, com o diretor de gestão de pessoas 27 minutos e com a auditora geral 19 minutos. Todo o conteúdo foi gravado e transcrito.

A análise dos dados, por sua vez, se deu por meio da análise de conteúdo. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 223) esta técnica “permite a descrição sistemática,

objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”. As respostas foram agrupadas de acordo com códigos (apêndice E) criados para cada componente com o objetivo de facilitar à análise do conteúdo das entrevistas. Já, a folha de sumário de dados (apêndice F) foi usada para classificar o conteúdo para posterior construção do texto de análise.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Mecanismo de Liderança

Conforme já foi discutido no referencial teórico, para que o direcionamento, o monitoramento e a avaliação das organizações públicas sejam executados de forma adequada, os mecanismos de liderança, estratégia e controle devem ser adotados (TCU, 2013). Primeiramente, são discutidos os resultados relacionados ao mecanismo de liderança.

Uma das práticas considerada importante pelo TCU (2013) refere-se à adoção de critérios objetivos para a seleção dos membros da alta administração, uma vez que é necessário que os ocupantes do cargo detenham os conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para a realização do trabalho de forma efetiva. Segundo a coordenadora de planejamento do INSS, “não há nenhum fechamento legal que impeça que este processo seletivo aconteça. Logicamente, hoje no INSS percebe-se que exceções são pessoas estranhas ao quadro.” Pois o INSS passou por um processo de profissionalização do cargo, onde são necessárias pessoas qualificadas nos lugares certos.

Além disso, segundo a coordenadora de planejamento, “o decreto que aprovou a estrutura regimental veda a ocupação dos cargos de superintendente, de gerentes executivos e de gerentes de agência por pessoas estranhas ao quadro”. O que limita a ocupação de cargos estratégicos no nível de superintendência e nos inferiores, onde realmente o negócio do INSS acontece.

Há também, segundo o diretor de gestão de pessoas, “a necessidade de todos os ocupantes de cargos de direção ou de chefia de terem feito alguns cursos relacionados às competências necessárias para ocupar o cargo”. O que vai ao encontro das recomendações feitas pela CIPFA (2004) de que é preciso certificar que tantos os servidores nomeados como os indicados possuem as habilidades, os conhecimentos e as experiências necessárias para um bom desempenho.

Portanto, com base na percepção dos entrevistados, há um processo estruturado e formalizado para a indicação de cargos até o nível de superintendência. Atendendo,



desta forma, parcialmente as recomendações do TCU (2013) sobre a indicação para a ocupação de cargos da alta administração.

Para a continuidade deste processo de profissionalização, é necessária uma adequada capacitação tanto da alta administração como da gestão operacional (TCU, 2013). Segundo o PSC/IFAC (2013) o melhoramento do desempenho organizacional perpassa pelo desenvolvimento da entidade e dos funcionários. No INSS, segundo o diretor de gestão de pessoas, “todas as capacitações e os desenvolvimentos continuados estão vinculados ao mapeamento de competências de gestão publicado em 2010”.

Para a coordenadora de planejamento, “a capacitação dos membros da alta administração acontece em termos de liderança e em alguns modelos estruturados de ferramentas gerenciais, mas não tem um enfoque estruturado.” Para a coordenadora, a capacitação é assegurada na medida do possível porque o gestor do INSS, devido à carga de trabalho, não tem, muitas vezes, tempo de estruturar e fazer alguma coisa. Ademais, todo ano é feito um ciclo de gestão com os gestores de agência. Para a coordenadora, “o programa é de formação continuada com um foco muito forte aonde acontece a previdência social, que é na agência. E o grande desafio é fazer subir um pouco mais para introduzir isso na área meio.”

Constata-se, que de acordo com os entrevistados, priorizou-se a capacitação dos gestores de agência e está em fase inicial de implementação do programa de formação para os demais gestores da organização. Seguindo, portanto, as recomendações do TCU (2013) em relação à gestão operacional. Mas ainda é necessário melhorar o programa de capacitação para os demais gestores, por meio de formação continuada nos moldes do que é feito para os gestores de agência.

Além de capacitar, é necessário verificar o desempenho dos funcionários da organização. Segundo o diretor de gestão de pessoas, na alta administração a avaliação se dá com base no alcance das metas estipuladas. Esta forma de avaliação está alinhada à afirmação de Jensen e Meckling (1976) que entendem que o controle dos agentes se dá por meio de indicadores de desempenho e definição das decisões que poderão ser tomadas e o processo a ser seguido.

Na avaliação no nível operacional, por sua vez, há um processo formal de avaliação de desempenho que tem um percentual coletivo calculado a partir dos resultados

alcançados e da avaliação individual que é feita pela chefia. Sendo que o processo de avaliação acontece duas vezes por ano. Por fim, é importante frisar que a avaliação de desempenho é utilizada como um meio de definir programas de treinamento com o objetivo de sanar deficiências ou aperfeiçoar as competências dos funcionários. O que vai ao encontro do recomendado pela CIPFA (2004) que afirma ser necessária a avaliação do desempenho individual e em grupo dos indivíduos.

Outro aspecto considerado importante pelo TCU (2013) refere-se ao conjunto de benefícios da alta administração, o qual deve ser claramente definido e atraente. Constatou-se por meio das entrevistas que a remuneração dos cargos do INSS segue a tabela de remuneração do governo federal. O que impede ao Órgão de fazer uma gestão flexível.

Mas, conforme foi relatado pela coordenadora de planejamento, não é possível relacionar os benefícios apenas com salário.

O INSS tem um diferencial, primeiro por ser um dos maiores distribuidores de renda do país. E tem um lado que é muito sintomático do servidor do INSS que torna muitas vezes mais atrativo que o salário. Que é a paixão que ele tem pela atividade que ele desempenha.

Para a coordenadora de planejamento, o fato de se relacionar com um público, muito das vezes, extremamente carente, que está buscando naquela sua decisão sua sobrevivência possui um valor simbólico. Para ela, “independente da função hierárquica, o trabalho é realizado pensando nesta pessoa. Eu estou na alta administração e para mim é um benefício porque eu sei que meu trabalho vai gerar algum resultado lá na ponta”.

“Então, é um conjunto de ações que há para atrair e fidelizar pessoas comprometidas com a gestão.” Sendo isso, um aspecto considerado importante que soma aos benefícios financeiros. No entanto, não se pode afirmar que os benefícios são condizentes para atrair bons funcionários e aderente às recomendações do TCU (2013).

Por sua vez, é possível afirmar que o processo de nomeação para a ocupação destes cargos é transparente e segue as recomendações do TCU (2013). Uma vez que a nomeação ocorre por meio de publicação no diário oficial da união. O que está

de acordo com o IBGC (2009), de que a adoção de um processo transparente resulta em um clima de confiança tanto interno como externamente.

Ainda abordando sobre os recursos humanos que compõem a organização. O TCU (2013) considera importante a adoção de padrões éticos de probidade e de lisura pelos servidores. Sendo que estes padrões éticos devem ser formalizados por meio de códigos de ética. Segundo o diretor de gestão de pessoas, o INSS utiliza o código de ética do serviço público. Pois o código de ética específico para o INSS ainda está em processo de implementação. Ademais, segundo a coordenadora de planejamento, “o INSS tem uma corregedoria geral que é muito atuante”.

No que se refere a este aspecto, que é considerado importante pelo TCU (2013) para se alcançar bons padrões éticos de probidade, é necessário que o INSS implemente o código de ética próprio para definir e formalizar quais os padrões importantes para o órgão.

Segundo o TCU (2013), também é necessária a adoção de mecanismos adequados a fim de evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesses acabem influenciando as ações e as decisões dos membros dos conselhos, da alta administração e dos gerentes. Em relação a esta prática, o diretor de gestão de pessoas relatou que “a definição clara de responsabilidades e a interação entre as áreas impede os conflitos de interesses”. Para a CIPFA (2004), é importante que haja uma definição clara das responsabilidades. O que somado com outras práticas favorece uma boa governança.

Segundo o diretor de gestão de pessoas, “as decisões são coletivas e mesmo as decisões que envolvam apenas uma área são socializadas”. Ou seja, são tratadas de forma a permitir ajustes de todos os membros da alta administração. Já, para a coordenadora de planejamento, “o preconceito tem sido quebrado com ações que fortaleçam a integração entre todos. Nós somos complementares.” Segundo a coordenadora, há existência de um líder é muito interessante, mas é o trabalho em equipe que vai zelar pela continuidade do negócio.

Por meio dos relatos, constata-se que há uma preocupação em mitigar os conflitos entre as áreas por meio da definição de responsabilidades e, ao mesmo tempo, integrá-las e socializar as decisões que não são tomadas de forma conjunta.

Outra prática considerada importante pelo TCU (2013) é que os princípios constitucionais, legais, institucionais e o código de ética devem balizar os padrões de comportamento dos servidores. Para a coordenadora de planejamento, “em um universo de quase quarenta mil servidores e cinco mil gestores sempre tem o lado podre do negócio”. O que traz a necessidade de mecanismos de controle adequados para coibir comportamentos inadequados.

Devido a isso, para a coordenadora de planejamento, o papel dos administradores do INSS é orientar para que os servidores tenham um comportamento ético e adequado, de forma a não agredir a imagem institucional do órgão. O diretor de gestão de pessoas cita a carta de princípios a que os servidores estão vinculados como uma forma de direcionar o comportamento, por meio da definição de responsabilidades de cada área e dos comportamentos esperados dos servidores. Além disso, é obrigatório que todos os servidores façam um curso de ética disponível na plataforma EAD do INSS. Isso vai ao encontro das considerações feitas pela ANAO (2003) de que o nível de qualidade dos serviços executados pela organização depende dos padrões de probidade na administração dos bens públicos.

Padrões de comportamento adequados devem ser acompanhados de um bom relacionamento dos servidores com os cidadãos e com outras instituições para contribuir para a boa reputação da organização (TCU, 2013). Em relação a este aspecto, para o diretor de gestão de pessoas, há um processo paulatino de evolução nos relacionamentos dos servidores do órgão com os cidadãos e outras instituições. Houve também uma mudança de paradigma vinculado ao INSS.

As pessoas associavam o INSS muito a filas. E dentro de um processo de evolução que a instituição adotou com o envolvimento de todo o corpo diretivo e dos servidores da casa esses parâmetros mudaram. E, hoje nos temos uma relação com os cidadãos que demonstram qualidade do serviço prestado.

Já, em relação ao relacionamento com outras instituições foi relatado pelo diretor de gestão de pessoas, que há uma excelente relação com a maioria dos órgãos públicos, naquilo que há direta ou indiretamente alguma vinculação. Sendo que este bom relacionamento acontece tanto com os órgãos federais de modo geral, como

com os órgãos estaduais e municipais. Ademais, há parcerias na área de cooperação de capacitação com vários órgãos.

Essa realidade relatada pelo diretor de gestão de pessoas caminha, em parte, na mesma direção do que é recomendado pelo manual do TCU (2013) de que é necessário um bom relacionamento com as partes interessadas, buscando atender as suas demandas. Visto que o relato do diretor de gestão de pessoas, abordou apenas o aspecto quantitativo, citando como exemplo a diminuição das filas. No entanto, são necessários indicadores que mostrem a percepção dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços oferecidos.

A avaliação e monitoramento da gestão, especificamente em relação ao alcance de metas institucionais e aos comportamentos dos membros da alta administração é outra prática considerada importante pelo TCU (2013). Segundo a coordenadora de planejamento, apesar de o INSS trabalhar a questão de metas e indicadores há muito tempo. Foi desde 2009 que começou a ser feito de forma estruturada e padronizada, sendo que este processo é partilhado e pactuado. “Todo ano é realizado o planejamento do ano seguinte e é feito um pacto, chamado termos de compromisso de resultados. O qual é construído de cima para baixo”.

Segundo a coordenadora, há um processo de melhoria continua individualizada de cada unidade em que o resultado individual soma para ter o resultado nacional. O que está alinhado ao discorrido por Fama e Jensen (1983) de que é importante identificar e implementar sistemas de gestão capazes de minimizar os problemas de agência, por meio da definição de etapas e um fluxo claro do processo decisório, com a função de controle.

O PSC/IFAC (2013) também cita a importância de mecanismos de controle com o objetivo de melhorar a gestão. Neste contexto, a coordenadora de planejamento citou a importância da sala de situação, onde é possível verificar o que está acontecendo em todas as agências do INSS, desde o tempo que as pessoas estão aguardando na fila até a quantidade das que já foram atendidas. Além disso, a cada trimestre é realizada uma reunião de avaliação deste ciclo para verificar correções de rumo.

Além de avaliar o desempenho, segundo o TCU (2013) é necessário que haja responsabilização pelo estabelecimento de diretrizes e políticas para a gestão e o

alcance dos resultados previstos pela organização. No INSS, segundo o diretor de gestão de pessoas, o regimento interno define claramente as obrigações e responsabilidades de cada área. Indo ao encontro das recomendações feitas pela ANAO (2003) de que a responsabilização dos agentes, conjuntamente com práticas efetivas de controle e direção ajudam a melhorar a governança da organização.

Por fim, o TCU (2013) discorre sobre a necessidade de as atividades de controle e de os trabalhos de auditoria serem avaliados, com o objetivo de implementar melhorias. No INSS, a auditoria interna está permanentemente cruzando as informações de banco de dados e monitorando o controle da instituição, segundo a coordenadora de planejamento. Além disso, há o acompanhamento direto ou vinculativo da auditoria geral da Controladoria Geral da União (CGU). Para o diretor de gestão de pessoas, “a CGU tem essa ascendência constante e direta com a auditoria geral do INSS.” Diante disso, verifica que o INSS segue as recomendações do TCU (2013), com o objetivo de implementar melhorias no processo de auditoria.

### **Mecanismo de Estratégia**

O TCU (2013) cita a importância de modelos de participação social, no qual se promova o envolvimento da sociedade, dos usuários e das demais partes interessadas. No âmbito do Ministério da Previdência Social, há o conselho nacional de previdência social. Tem cadeira no conselho a entidade civil, a entidade de associação de classe, algumas federações e representantes do governo.

Para a coordenadora de planejamento, “as reuniões do conselho são o momento para discutir políticas ligadas ao direcionamento para a previdência.” Sobre este assunto, especificamente, a CIPFA (2004) afirma que é importante um engajamento efetivo dos *stakeholders*. Sendo que este engajamento em conjunto com outras ações proporcionam uma boa estrutura de governança.

Além de modelos de participação social, há a área de comunicação ligada ao Ministério da Previdência, onde são feitas as campanhas via internet de divulgação de produtos e de serviços novos da previdência. Há também a central em três sim que se relaciona com qualquer tipo de informação. Ou diretamente nas agências do INSS.

Conforme relatado pela entrevistada, o principal canal de comunicação de novos produtos e serviços com o público externo está vinculado ao Ministério da Previdência Social. Por isso, é recomendado que seja desenvolvido um canal próprio de comunicação com o público externo. Pois a adoção de bons mecanismos de comunicação é importante para informar ao cliente do INSS sobre o Órgão e diminuir a assimetria informacional entre agente e principal. Para Denis, Denis e Sarin (1999), um dos pressupostos da teoria da agência é de que os agentes buscam maximizar os seus interesses. Levando a supor que nem sempre vão atuar de acordo com os interesses do principal. Portanto, é de suma importância mecanismos de comunicação para deixar informado o principal se as ações da organização condizem com seu interesse.

Outro importante aspecto relacionado ao relacionamento com as partes interessadas diz respeito à divulgação da estrutura de governança as partes interessadas (TCU, 2013). Segundo a auditora geral do órgão, isso é divulgado tanto na INTRAPREV como também por meio da página do ministério da previdência social. Seguindo desta forma as recomendações do TCU (2013).

Além disso, para o TCU (2013) uma relação objetiva com a mídia, com outras instituições e com os auditores se faz necessária para a criação de um vínculo de confiança. De acordo com a coordenadora de planejamento, o relacionamento com a mídia ocorre na grande maioria das vezes no Ministério.

No que se refere ao relacionamento com outras instituições, por sua vez, está havendo um crescimento acelerado devido ao processo de modernização que está sendo feito no INSS e pela necessidade de compartilhar informações estratégicas tanto para o INSS como para outras instituições.

Com relação aos auditores, a visão da coordenadora de planejamento é de que “a mudança do conceito de auditoria policalesca para uma auditoria preventiva e parceira fez com que os auditores passassem a ser percebidos como uma oportunidade de combater vulnerabilidades e construir um modelo mais inteligente”. Deixando de serem percebidos como uma ameaça, o que causou uma melhora substancial no relacionamento com os auditores.

Percebe-se, por meio do que foi relatado, que o INSS atende parcialmente as recomendações do TCU (2013). Pois é necessário que haja uma relação objetiva e

sólida com a mídia. Passando a ser uma atribuição do INSS e não do Ministério da Previdência Social como ocorre atualmente.

A organização também deve possuir um bom modelo de gestão (TCU, 2013). Para a coordenadora de planejamento, o modelo de gestão no INSS foi construído a partir do envolvimento de um número expressivo de pessoas. O modelo é estruturado e totalmente transparente, sendo o grande diferencial em termos do serviço público federal. A única restrição refere-se ao acesso à rede INTRANET, mas todos os servidores do INSS conseguem ver os resultados de todas as agências do Brasil.

Então, é um modelo altamente e intencionalmente compartilhado porque é possível verificar o que está acontecendo em todas as agências e fazer *benchmarking* de boas práticas com as adaptações necessárias para cada realidade. É importante frisar que o foco do sistema é resultado. Segundo a coordenadora de planejamento:

O foco não é medir gestão interna, eu não quero saber se está demorando três dias para fazer uma licitação. Mas eu quero saber que meu cliente tem que ser atendido no menor prazo possível e que a decisão do benefício dele tem que sair no menor prazo possível.

Indo ao encontro do discorrido por Coreia e Amaral (2008), que afirmam ser necessários sistemas de controle capazes de mensurar e avaliar a performance dos agentes de decisão.

A implantação de modelos de gestão deve ser acompanhada da formalização da estratégia (TCU, 2013). No INSS, isso é feito por meio de duas resoluções anuais. Uma dando as diretrizes de como vai ser o plano e a segunda aprovando o plano de ação do ano seguinte. As duas resoluções são formalizadas e comunicadas.

Para Sato (2007) isso é fundamental porque o principal fica em uma situação de inferioridade em relação aos agentes no que diz respeito ao acesso a informações importantes da organização. E, pode-se dizer que a formalização da estratégia facilita o acesso do principal às informações sobre a estratégia da organização.

Ainda discutindo sobre a importância da divulgação de informações ao principal. O TCU (2013) recomenda que haja a comunicação da estratégia as partes interessadas. No INSS, isso é feito por meio da publicação no diário oficial da união. De acordo com a coordenadora de planejamento, há também divulgações internas que são feitas por meio da INTRANET.



A comunicação da estratégia organizacional é importante, pois é uma forma de mitigar a assimetria informacional. Para Santos e Vicente (2012) no momento em que o agente não disponibiliza informações ao principal ocorre a assimetria de informações. Em relação a este aspecto, recomenda-se que o acesso das partes interessadas seja facilitado por meio da publicação da estratégia no sítio do INSS na internet.

Além de recomendar a divulgação de informações. O TCU (2013) considera importante que haja mecanismos de articulação, comunicação e colaboração que permitam alinhar as estratégias e operações das organizações envolvidas em políticas transversais e descentralizadas. Foi verificado que no INSS isso ainda é um processo muito incipiente e precisa de evolução. Mas segundo a coordenadora de planejamento, “isso não é uma medida do INSS, mas do governo federal para aguçar o pensamento de que o cidadão que vem na previdência é o mesmo cidadão que procura o SUS. Só que ele procura em situações distintas”.

Portanto, com base na percepção dos entrevistados, verifica-se que o INSS não se adéqua as recomendações do TCU (2013) e nem da CIPFA (2004), que considera o engajamento efetivo dos *stakeholders* institucionais importante para o processo de prestação de contas formal ou para obter melhores serviços e resultados. Ademais, é importante que o INSS passe a definir sua estratégia em conjunto com outras organizações ligadas direta ou indiretamente ao negócio do INSS. Para o TCU (2013), “a obtenção de resultados para a nação exige, cada vez mais, que as organizações públicas trabalhem em conjunto”.

Depois de implementada a estratégia é preciso executá-la. O que passa, segundo o TCU (2013), pela delegação de atividades por líderes capazes de coordenar a equipe para que seja possível o alcance dos objetivos organizacionais. No INSS, segundo a coordenadora de planejamento, é comum delegar atividades. Sendo que o regimento interno define quais as atividades podem ser delegadas e para quem podem ser delegadas. E para a coordenadora, há capacidade de avaliar o desempenho do funcionário que exerce uma atividade delegada. O que está de acordo, portanto, com as recomendações do TCU (2013).

De acordo com o diretor de gestão de pessoas, o acompanhamento bem formalizado e compreendido, principalmente pelos gestores, é importante no processo de evolução e otimização dos resultados do INSS que acontece

atualmente. É importante frisar, que a autoridade delegante sempre é responsável pelos resultados produzidos (TCU, 2013).

Para o TCU (2013), os membros dos conselhos, da alta administração e os gerentes devem possuir papéis e responsabilidades claramente definidos. No INSS, segundo o diretor de gestão de pessoas, as competências e o poder de cada instância estão definidos no regimento interno. Para o diretor de gestão de pessoas:

O regimento é adequado, melhorado e evoluído a cada ciclo. Então, ele se mostra adequado. A revisão acontece a cada ciclo de 3 a 4 anos de forma natural, porque muitos processos de trabalho acabam criando esta necessidade de dinamismo.

Constata-se, então, que a forma como as responsabilidades e os papéis são definidos está de acordo com Correia; Amaral, (2008) que consideram a repartição do poder decisório uma forma de melhorar a eficiência organizacional.

A coordenadora de planejamento acompanha o diretor de gestão de pessoas, pois para ela os papéis e as responsabilidades são definidas. Além disso, há um projeto estruturante que está sendo desenvolvido, que é o mapeamento de competências. Verifica-se, com base no que foi relatado, que a definição clara dos papéis e responsabilidades seguem as recomendações do TCU (2013) e da CIPFA (2004) de que o trabalho deve ser exercido de forma eficaz com base em regras e funções claramente definidas.

Além de definir os papéis e responsabilidades, o INSS define por meio de um arcabouço normativo os procedimentos e regulamentos da gestão da estrutura interna de governança. No entanto, carece de instâncias internas de apoio à governança.

Portanto, com base nos relatos, verificou-se que apesar de o INSS definir de forma clara os aspectos considerados importantes para uma boa governança. Carece, ainda, de bons mecanismos de apoio à estrutura de governança. Uma vez que para o TCU (2013) isso é importante para se obter bons resultados por meio de uma estrutura de governança adequada.

## **Mecanismo de controle**

O TCU (2013), considera a gestão de risco essencial para implementar a estratégia, tomar decisões e realizar os objetivos da organização. No INSS, de acordo com a auditora geral, há o fomento a cultura de gestão de riscos, mas isso ainda está em um estágio inicial. A gestão de risco é feita de forma segmentada por cada área. Segundo a auditora, “a auditoria faz o mapeamento de riscos da instituição para a elaboração do plano anual de atividades da auditoria interna”.

Para a coordenadora de planejamento, o gerenciamento de risco é realizado. “Há um grupo de trabalho em que eu sou coordenadora. Para instituir padronizadamente o gerenciamento de riscos e o plano de continuidade de negócio que está atrelado ao planejamento”. Pois não é possível fazer um planejamento dissociado dos riscos que podem impedir o cumprimento da estratégia.

É importante frisar que a CIPFA (2004) considera que a boa governança pressupõe tomar decisões com base em informações transparentes e mensurando os riscos por meio de uma gestão de risco eficaz. No INSS, apesar de a gestão de riscos ainda está em um estágio inicial, há a percepção de que a gestão de riscos é indissociável do planejamento.

O TCU (2013) também recomenda que a gestão de riscos e o controle interno sejam partes integrantes dos processos organizacionais. No INSS, de acordo com a coordenadora de planejamento, a gestão de riscos está inserida nos processos de forma desestruturada. Para ela:

A gestão de risco e o controle não estão organizados de forma estruturada a sair com um fim. Por exemplo, foi identificado um risco que na agência X a rede hidráulica está passando perto da rede elétrica. O risco está mapeado. Vai pegar fogo. Mas não tem a saída de como fazer os seus planos para continuar o negócio.

A auditora geral, por sua vez, abordando o aspecto do controle interno, relatou que ele está segmentado em três camadas. A primeira camada é implementado o controle pela gestão por todos os servidores. A segunda camada é responsabilidade da auditoria interna do INSS. E a terceira camada é realizada pela Controladoria Geral da União (CGU).

Diante do que foi relatado, recomenda-se que o INSS insira a gestão de riscos nos processos organizacionais de forma estruturada. Uma vez que para o TCU (2013), deve haver sistemas de gestão de riscos estruturados que sejam partes integrantes

dos processos organizacionais e que suportem o gestor no processo de tomada de decisão.

A comunicação, a consulta e o compartilhamento de informações regularmente sobre os riscos que impactam outras organizações também faz parte do rol de praticas que devem ser adotadas pelas organizações públicas, de acordo com o TCU (2013). No INSS, de acordo com a auditora geral, consideram apenas os riscos que podem impactar o INSS porque não está no âmbito de atuação do INSS considerar os riscos que tem impacto sobre outras organizações. O que vai de encontro às recomendações do TCU (2013)

Internamente, o monitoramento e a análise da gestão de riscos e do sistema de controle interno, que é considerada uma prática importante pelo TCU (2013), é realizado pela própria gestão e está em âmbito tático. Além disso, segundo a auditora geral, “especialmente na área finalística há uma área de monitoramento contínuo em relação aos processos da área fim da organização”. O que está alinhado ao recomendado pela ANAO (2003) de que a governança deve estruturar práticas de controle, que conjuntamente com práticas de direção e responsabilização buscam melhorar o desempenho organizacional.

A auditoria interna também desempenha um papel importante nas organizações. Por isso, o TCU (2013) recomenda que seja definido um estatuto que defina o propósito, a autoridade e as responsabilidades da auditoria interna. Para a auditora geral, o regimento interno define isso. Além disso, há o manual de auditoria interna e a subordinação técnica com a Controladoria Geral da União (CGU).

Ademais, o TCU (2013) recomenda que a auditoria interna seja independente e para que os auditores internos tenham as competências necessárias e atuem de forma objetiva e profissional. De acordo com a auditora geral, a auditoria já tem uma função de independência pelas suas características. Para ela, o fato de “os auditores não participarem de nenhuma atividade operacional ocorre com o objetivo de garantir esta independência”. Ademais, a Controladoria Geral da União analisa se a auditoria foi feita de forma independente e emite um parecer técnico. O que está alinhado as recomendações do TCU (2013)

A independência da auditoria interna deve vir acompanhada de programas de garantia de qualidade e melhoria da auditoria interna TCU (2013). No INSS, de

acordo com a auditora geral, há um processo de planejamento das atividades de auditoria bem estruturado realizado com a participação de auditores regionais. Ademais, “há o sistema de gerenciamento das atividades de auditoria que permite o registro do planejamento, das etapas de execução da auditoria e também o acompanhamento das recomendações emitidas até que os gestores as atendam”. O que está de acordo, portanto, com as recomendações do TCU (2013).

No INSS, de acordo com a auditora geral, todos os relatórios da auditoria são publicados na página da INTRAPREV e há comprometimento com a transparência por parte da Organização, admitindo o sigilo como exceção. O relatório final consolidado é repassado para a Controladoria Geral da União (CGU), que, por sua vez, disponibiliza o relatório no portal da transparência. Além disso, são publicadas as decisões dos Órgãos de controle externo quanto à regularidade das contas. Bem como avaliações ocasionais da adequação e do desempenho dos sistemas de governança e de gestão realizadas pelos Órgãos de controle externo.

Constata-se, com base nos relatos da entrevistada, que a autarquia segue os princípios de transparência, que recomenda deixar acessível às partes interessadas todas as informações sobre a organização, e de accountability, que se refere à necessidade de os agentes prestarem contas de sua atuação (IBGC, 2009).

Por sua vez, não há no INSS avaliações periódicas sobre o grau de satisfação das partes interessadas com os produtos e serviços fornecidos, bem como com as estratégias e as ações da organização. De acordo, com a coordenadora de planejamento, “há por volta de quatro anos que não é realizado pesquisa de satisfação junto aos clientes”.

O que está desalinhado das recomendações do TCU (2013) de que são necessários mecanismos de consulta às partes interessadas. Além disso, sem avaliações periódicas não é possível saber se as ações do Órgão estão alinhadas aos interesses dos clientes. O que justifica a necessidade de mecanismos de consulta.

Por fim, o TCU (2013) recomenda a apuração e a responsabilização decorrentes de práticas irregulares ou contrárias à política de governança. De acordo com auditora geral, a corregedoria geral realiza esta apuração e responsabilização. Seguindo, desta forma, as recomendações da ANAO (2003) de que são necessários processos de identificação e responsabilização dos indivíduos pelas decisões tomadas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De acordo com as análises ora desenvolvidas, observa-se que a adoção de modelo de governança em organizações públicas facilita o alcance dos resultados almejados, uma vez que é desenvolvida uma estrutura sinérgica que perpassa pela liderança, pela estratégia e pelo controle da Organização. O que justifica a importância de implantar modelos adequados de governança que favoreçam a consecução da estratégia organizacional.

Percebendo esta importância, o Tribunal de contas da União publicou em 2013 um manual, com recomendações sobre boas práticas de governança, direcionado para organizações públicas. A partir da análise da literatura foi identificada a necessidade de verificar a aderência entre a estrutura de governança das organizações públicas e as recomendações do TCU. Assim, por meio do estudo de caso do INSS buscou-se verificar este alinhamento.

Considera-se que os objetivos propostos foram alcançados, visto que o modelo de governança recomendando pelo Tribunal de contas da União foi descrito. O que somado com a descrição da estrutura de governança do INSS possibilitou a verificação da aderência entre as práticas de governança adotadas pelo INSS e os pressupostos do manual do TCU.

Os resultados de pesquisa demonstraram que o modelo de governança do INSS é, em partes, aderente as práticas de governança recomendadas pelo TCU. Pois, há bons mecanismos de controle e avaliação do corpo de funcionários. As regras e as responsabilidades são claramente definidas no regimento interno, o que dá transparência e possibilita ao principal o conhecimento sobre as responsabilidades e o desempenho dos funcionários.

A formalização e a divulgação da estratégia e dos relatórios de auditoria, no INSS, também favorecem o atendimento dos princípios de transparência e de *accountability*, mitigando a assimetria informacional entre agente e principal.

Há um modelo de gestão estruturado, o qual considera os aspectos de transparência, foco no alcance dos resultados propostos, controle e avaliação dos

resultados alcançados. O que somado a uma auditoria independente e a uma gestão de riscos, que apesar de incipiente já desempenha um papel importante no INSS, favorecem o alcance dos resultados almejados.

O que evidencia a preocupação da autarquia em adotar boas práticas de governança, com o objetivo de prestar um serviço de qualidade. Cumprindo, desta forma, a sua missão institucional.

No entanto, há práticas que não estão de acordo com as recomendações do TCU. Pois não há regras claras para a ocupação de cargos da alta administração, tendo em vista que são cargos de livre nomeação e não há nenhum impedimento legal que impeça a ocupação destes cargos por pessoas estranhas ao quadro. O que torna o processo pouco transparente. Ainda abordando o aspecto da transparência, verificou-se que a estratégia da autarquia não é divulgada no seu site, o que dificulta o acesso.

O programa de capacitação dos gestores que não são de agências não se dá de forma continuada. Dificultando o processo de capacitação e de desenvolvimento de competências necessárias aos gestores para o desempenho de suas atividades. Isso ocorre devido à alta carga de trabalho e ao tamanho da organização, o que forçou o INSS a priorizar os gestores de agência.

Ainda não foi implantado o código de ética próprio do INSS, de modo a estabelecer padrões de probidade e éticos adequados, que sejam aderentes ao INSS. O que deve ser solucionado em breve, pois já está sendo desenvolvido o código de ética próprio do INSS.

Com relação à comunicação institucional, não há um canal próprio de comunicação com o público externo, com o objetivo de informar sobre os serviços e os produtos do INSS. Também não é desenvolvida uma relação objetiva com a mídia, onde isso seja uma responsabilidade do INSS e não do Ministério da Previdência Social. O que requer maior autonomia à autarquia.

O relacionamento com outras instituições não acontece de forma efetiva, por meio de consulta, de compartilhamento e de comunicação de riscos que impactam outras organizações ou o INSS. Além disso, as estratégias não são formuladas conjuntamente com outras Organizações, de modo a atingir melhores resultados. No entanto, para que seja desenvolvido o relacionamento interorganizacional é

necessário que os tomadores de decisão agucem a sua visão e percebam que os problemas e os objetivos são inter-relacionados. A organização também carece de pesquisas periódicas com o objetivo de verificar a satisfação dos clientes em relação aos produtos e aos serviços fornecidos, visto que o enfoque atual do INSS é quantitativo. O que suportará o desenvolvimento de indicadores que mostrem a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços do INSS.

As instâncias internas de apoio à governança ainda não estão desenvolvidas de modo a facilitar que a governança da Organização seja mais sólida. Ademais, como a gestão de riscos e o controle interno são incipientes e estão em processo de desenvolvimento, ainda carecem de integração com os processos organizacionais.

O fato de as informações coletadas descreverem apenas a percepção de três gestores da alta administração do Órgão representa uma limitação da pesquisa. Portanto, para estudos futuros sugere-se que sejam coletadas informações de funcionários pertencentes a níveis hierárquicos inferiores. Sugere-se, também, que a estrutura de governança do INSS seja comparada com outras organizações da Administração Pública. Ademais, não foi possível verificar se a remuneração da alta administração é condizente para atrair bons funcionários. O que indica a necessidade de estudos voltados para a análise deste fator.

Por fim, conclui-se que a pesquisa acrescentou informações importantes sobre como a governança se apresenta nas organizações públicas por meio do estudo de caso do INSS. E poderá ser usada por gestores que queiram melhorar a entrega de serviços e produtos à sociedade por meio de uma estrutura de governança adequada ao seu modelo de negócio.



## REFERÊNCIAS

ARRUDA, G. S.; MADRUGA, S. R.; JUNIOR, N. I. F. A Governança Corporativa e a Teoria da Agência em Consonância com a Controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 71-84, jan./abr. 2008. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/570>>. Acesso em: 18 nov. 2014

ANAO. Australian National Audit Office. **Better Practice Public Sector Governance**. 2003. Disponível em: <[http://anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/better\\_practice\\_public\\_sector\\_governance1.pdf](http://anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/better_practice_public_sector_governance1.pdf)>. Acesso em: 18 nov. 2014

BENEDICTO, S. C.; GUIMARÃES JÚNIOR, E. S.; PEREIRA, J. R.; ANDRADE, G. H. N. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro**. 44(1):119-42, Jan./FeV. 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6919/5486>>. Acesso em: 18 nov. 2014

BOEHE, D, M.; BALESTRO, M, V. A Dimensão Nacional dos Custos de Transação: Oportunismo e Confiança Institucional. **Read**. Edição 49 Vol. 12 No. 1, jan-fev 2006.

CAIXE, D. F.; KRAUTER, E. Relação entre governança corporativa e valor de mercado: mitigando problemas de endogeneidade. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 1, p. 96-117, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/27076/relacao-entre-governanca-corporativa-e-valor-de-mercado--mitigando-problemas-de-endogeneidade>>. Acesso em 18 nov. 2014

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**. São Paulo. v.37, n.3, p.19-32, julho/setembro 2002. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1063](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1063)>. Acesso em: 18 nov. 2014

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. Controladoria como instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**,

v. 7, n. 1, p. 73-90, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/17909/controladoria-como-instrumento-de-governanca-no-setor-publico>>. Acesso em: 18 nov. 2014

CIPFA. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. **The Good governance Standard for Public Services**. 2004. Disponível em: <<http://www.cipfa.org/>>. Acesso em 18 Mar. 2014

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 22, n. 55, p. 45-63, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6412/um-indice-de-avaliacao-da-qualidade-da-governanca-corporativa-no-brasil>. Acesso em: 18 Nov. 2014

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F. Arcabouço teórico para os estudos de Governança Corporativa: os pressupostos subjacentes à Teoria da Agência. **Revista de Gestão**, v. 15, n. 3, art. 1, p. 1-10, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/5263/arcabouco-teorico-para-os-estudos-de-governanca-corporativa--os-pressupostos-subjacentes-a-teoria-da-agencia>>. Acesso em: 19 Nov. 2014

DENIS, D. J., DENIS, D. K. & SARIN, A. Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. **Strategic Management Journal**, 20, 1071-1076, 1999

Eisenhardt, K. M. Agency Theory. An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v 14, n. 1, 1989.

Fama, E. F. and M. C. Jensen. "Separation of Ownership and Control." **Journal of Law and Economics**, 26 (June 1983), 301-325.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, BRASIL, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: 12 Mar. 2014

JENSEN, M, C.; MECKLING, W, H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.

MAGALHÃES, R, S, P. Governança em Organizações Públicas – Desafios para entender os fatores críticos de sucesso: O caso do Tribunal de Contas da União. 2011. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2297032.PDF>>. Acesso em: 27 Fev. 2014

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. 2010. **Administração Pública e Gestão Social**. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO\\_GovernancaCorporativaAplicada.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5974/1/ARTIGO_GovernancaCorporativaAplicada.pdf)>. Acesso em: 20 Mar. 2014

MARCONI, A. M.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo. 2003. Atlas. 5ª edição

Marques, M, C, C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. 2007. **Revista de Administração Contemporânea**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a02v11n2.pdf>>. Acesso em 21 Marc. 2014

Mello, G, R. Governança corporativa no setor público federal brasileiro. 2006. Dissertação. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/pt-br.php>>. Acesso em: 02 Marc. 2014

NASCIMENTO, L. S.; SANTO, S. P. E.; VICENTE, E. F. R. Relação entre evidenciação contábil dos investimentos públicos e assimetria informacional. **Reuna**, v. 17, n. 3, p. 33-52, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9036/relacao-entre-evidenciacao-contabil-dos-investimentos-publicos-e-assimetria-informacional>>. Acesso em 19 Nov. 2014

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – Características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 2º sem./1996.

Peres, U. D. Custo de transação e estrutura de governança no setor público. 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, Vol. 9 n. 24, p. 15-30, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/81/203>>. Acesso em: 03 Marc. 2014

PSC/IFAC. International Federation of Accountants. **Good Governance in the Public Sector**— Consultation Draft for an International Framework . 2013. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/Good-Governance-in-the-Public-Sector.pdf>>. Acesso em 12 Marc. 2014

ROSS, S. A. The economic theory of agency: the principals problems. **American Economic Review**, v. 62, n. 2, p. 134-139, 1973

SATO, F. R. L. A teoria da agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil. 2007. **Revista de Administração Pública**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6879/5452>>. Acesso em: 05 Mar. 2014

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M.; Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. 2008. **Revista de Administração de Empresas**. Volume. 48, N°2, ABR./JUN. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf>>. Acesso em: 20 Mar. 2014

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura De Governança e Valor das Companhias Abertas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**. VOL. 43, N° 3, JUL/SET/2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n3/v43n3a05.pdf>>. Acesso em: 15 Mar. 2014

SLOMSKI, V.; CAMARGO, G. B.; FILHO, A. C. C. A.; SLOMSKI, V. G. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na procuradoria Geral do Município de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro 44(4):933-57, Jul./ago. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n4/v44n4a08.pdf>>. Acesso em: 10 Mar. 2014

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança – Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. 2013. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2624039.PDF>>. Acesso em: 20 Nov. 2014

YIN, Robert K. , Case study research: design and methods. 3ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário

<b>MECANISMO DE LIDERANÇA</b>
1. Há processo transparente e formalizado que oriente a indicação, a seleção e nomeação dos membros da alta administração? Quais são estes processos?
2. É assegurada a adequada capacitação dos membros da alta administração e da gestão operacional, de modo que as competências necessárias à execução das atividades sejam desenvolvidas? Como isso é feito?
3. Há sistema de avaliação de desempenho dos membros da alta administração e da gestão operacional? Como é o sistema de avaliação?
4. O conjunto dos benefícios da alta administração é transparente e adequado para atrair bons profissionais? Como isso é feito?
5. É adotado código de ética e conduta formalmente instituído e suficientemente detalhado, que definam padrões de comportamento?
6. Há mecanismos de controle adequados para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesses influenciem as decisões e as ações dos membros dos conselhos, da alta administração e dos gerentes?

Quais são estes mecanismos?
7. Os servidores agem de acordo com padrões de comportamento, baseado nos valores e princípios constitucionais, legais, institucionais e no código de ética e conduta adotado? Cite exemplos?
8. Os servidores contribuem para a boa reputação da organização por meio de boas relações com cidadãos e com outras instituições? Como se dá esta relação?
9. Existe avaliação e monitoramento da gestão da organização, especialmente em relação ao alcance de metas institucionais e aos comportamentos dos membros da alta administração e gerentes? Como é feita esta avaliação e monitoramento?
10. Há responsabilização pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos?
11. As atividades de controle e os trabalhos de auditoria são avaliados, de forma que seja possível adotar as providências cabíveis? Como é feita esta avaliação?
<b>MECANISMO DE ESTRATÉGIA</b>
1. Existe modelo de participação social, no qual se promova o envolvimento da sociedade, dos usuários e demais partes interessadas? Exemplifique o modelo?
2. Existe canais de comunicação e consulta efetivos com as diferentes partes interessadas, sendo consideradas as características e as possibilidades de acesso de cada público-alvo? Quais são estes canais?
3. É divulgado a todas as partes interessadas a estrutura de governança vigente na organização? Como é feita a divulgação?
4. Há uma relação objetiva e profissional com a mídia, com outras

instituições e com os auditores? Como isso é feito?
5. Existe modelo de gestão, monitoramento e avaliação da estratégia que considere aspectos como transparência, comprometimento das partes interessadas e foco em resultados? Qual é este modelo?
6. A estratégia da organização é formalizada?
7. É comunicado as partes interessadas a estratégia da organização? Como é feita a comunicação?
8. Há mecanismos de articulação, comunicação e colaboração que permitam alinhar estratégias e operações das organizações envolvidas em políticas transversais e descentralizadas? Quais são estes mecanismos?
9. É estabelecido de comum acordo objetivos alinhados e coerentes entre todas as organizações envolvidas na implementação da estratégia? Como isso é estabelecido?
10. Há política de delegação e de reserva de poderes, de forma a assegurar a capacidade de avaliar, dirigir e monitorar a organização?
11. Há uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos membros dos conselhos, da alta administração e dos gerentes, de modo a garantir o balanceamento de poder e a divisão de funções críticas?
12. É definido de forma clara os procedimentos e regulamentos da gestão da estrutura interna de governança? Como isso é feito?
13. Há instâncias internas de apoio à governança e está claro como estas instâncias se relacionam com as demais estruturas internas de governança?
<b>MECANISMO DE CONTROLE</b>
1. Há o fomento a cultura da gestão de risco como fator essencial para

implementar a estratégia, tomar decisões e realizar os objetivos da organização? De que forma isso é feito?
2. A gestão de riscos e o controle interno são partes integrantes dos processos organizacionais? Como eles estão inseridos nos processos organizacionais?
3. Considera-se os riscos que tem impacto sobre outras organizações públicas e demais partes interessadas, existindo comunicação, consulta e compartilhamento de informações regularmente? Como isso é feito?
4. Há monitoramento e análise da gestão de riscos e do sistema de controle interno? Como é feito este monitoramento?
5. Existe estatuto que defina o propósito, a autoridade e a responsabilidade da auditoria interna?
6. Há condições para que a auditoria interna seja independente e para que os auditores internos sejam proficientes, atuem de forma objetiva e com zelo profissional ao executar seu trabalho? Como se dá a independência da auditoria?
7. Há algum programa de garantia de qualidade e melhoria da auditoria interna, compreendendo todos os aspectos da atividade?
8. São publicados relatórios periódicos de desempenho dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com os princípios de accountability? Onde ocorre a publicação?
9. São publicados juntamente com os relatórios periódicos, parecer da auditoria interna quanto à confiabilidade das informações prestadas, a regularidade e desempenho das operações?
10. É publicada a decisão quanto à regularidade das contas proferida pelo órgão de controle externo? Onde ocorre a publicação?



11. São publicadas eventuais avaliações da adequação e do desempenho dos sistemas de governança e de gestão realizadas pelos órgãos de controle externo? Onde ocorre a publicação?
12. Há avaliação periódica do grau de satisfação das partes interessadas com as estratégias e ações da organização, a satisfação quanto a serviços e produtos fornecidos? Como?
13. Há avaliação da imagem, reputação e confiança do público na Organização? Como?
14. Há comprometimento com a transparência da organização, admitindo-se o sigilo como exceção, nos termos da lei?
15. É garantida de ofício a apuração de fatos com indícios de irregularidade ou contrários à política de governança, promovendo a responsabilização em caso de comprovação? Como isso é garantido?

## Apêndice B – Questionário - Liderança

O roteiro de entrevista abarca questões sobre a gestão de pessoal da Organização.

<b>MECANISMO DE LIDERANÇA</b>
1. Há processo transparente e formalizado que oriente a indicação, a seleção e nomeação dos membros da alta administração? Quais são estes processos?
2. É assegurada a adequada capacitação dos membros da alta administração e da gestão operacional, de modo que as competências necessárias à execução das atividades sejam desenvolvidas? Como isso é feito?
3. Há sistema de avaliação de desempenho dos membros da alta administração e da gestão operacional? Como é o sistema de

avaliação?
4. O conjunto dos benefícios da alta administração é transparente e adequado para atrair bons profissionais? Como isso é feito?
5. É adotado código de ética e conduta formalmente instituído e suficientemente detalhado, que definam padrões de comportamento?
6. Há mecanismos de controle adequados para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesses influenciem as decisões e as ações dos membros dos conselhos, da alta administração e dos gerentes? Quais são estes mecanismos?
7. Os servidores agem de acordo com padrões de comportamento, baseado nos valores e princípios constitucionais, legais, institucionais e no código de ética e conduta adotado? Cite exemplos?
8. Os servidores contribuem para a boa reputação da organização por meio de boas relações com cidadãos e com outras instituições? Como se dá esta relação?
9. Existe avaliação e monitoramento da gestão da organização, especialmente em relação ao alcance de metas institucionais e aos comportamentos dos membros da alta administração e gerentes? Como é feita esta avaliação e monitoramento?
10. Há responsabilização pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos?
11. As atividades de controle e os trabalhos de auditoria são avaliados, de forma que seja possível adotar as providências cabíveis? Como é feita esta avaliação?
<b>MECANISMO DE ESTRATÉGIA</b>
1. Há política de delegação e de reserva de poderes, de forma a

assegurar a capacidade de avaliar, dirigir e monitorar a organização?
2. Há uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos membros dos conselhos, da alta administração e dos gerentes, de modo a garantir o balanceamento de poder e a divisão de funções críticas?

## Apêndice C – Questionário - Estratégia

O roteiro de entrevista abarca questões relacionadas à estratégia da organização.

<b>MECANISMO DE LIDERANÇA</b>
1. Há processo transparente e formalizado que oriente a indicação, a seleção e nomeação dos membros da alta administração? Quais são estes processos?
2. É assegurada a adequada capacitação dos membros da alta administração e da gestão operacional, de modo que as competências necessárias à execução das atividades sejam desenvolvidas? Como isso é feito?
3. Há sistema de avaliação de desempenho dos membros da alta administração e da gestão operacional? Como é o sistema de avaliação?
4. O conjunto dos benefícios da alta administração é transparente e adequado para atrair bons profissionais? Como isso é feito?
5. É adotado código de ética e conduta formalmente instituído e suficientemente detalhado, que definam padrões de comportamento?
6. Há mecanismos de controle adequados para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesses influenciem as decisões e as ações dos membros dos conselhos, da alta administração e dos gerentes? Quais são estes mecanismos?

7. Os servidores agem de acordo com padrões de comportamento, baseado nos valores e princípios constitucionais, legais, institucionais e no código de ética e conduta adotado? Cite exemplos?
8. Os servidores contribuem para a boa reputação da organização por meio de boas relações com cidadãos e com outras instituições? Como se dá esta relação?
9. Existe avaliação e monitoramento da gestão da organização, especialmente em relação ao alcance de metas institucionais e aos comportamentos dos membros da alta administração e gerentes? Como é feita esta avaliação e monitoramento?
10. Há responsabilização pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos?
11. As atividades de controle e os trabalhos de auditoria são avaliados, de forma que seja possível adotar as providências cabíveis? Como é feita esta avaliação?
<b>MECANISMO DE ESTRATÉGIA</b>
1. Existe modelo de participação social, no qual se promova o envolvimento da sociedade, dos usuários e demais partes interessadas? Exemplifique o modelo?
2. Existem canais de comunicação e consulta efetivos com as diferentes partes interessadas, sendo consideradas as características e as possibilidades de acesso de cada público-alvo? Quais são estes canais?
3. É divulgado a todas as partes interessadas a estrutura de governança vigente na organização? Como é feita a divulgação?
4. Há uma relação objetiva e profissional com a mídia, com outras instituições e com os auditores? Como isso é feito?

5. Existe modelo de gestão, monitoramento e avaliação da estratégia que considere aspectos como transparência, comprometimento das partes interessadas e foco em resultados? Qual é este modelo?
6. A estratégia da organização é formalizada?
7. É comunicado as partes interessadas a estratégia da organização? Como é feita a comunicação?
8. Há mecanismos de articulação, comunicação e colaboração que permitam alinhar estratégias e operações das organizações envolvidas em políticas transversais e descentralizadas? Quais são estes mecanismos?
9. É estabelecido de comum acordo objetivos alinhados e coerentes entre todas as organizações envolvidas na implementação da estratégia? Como isso é estabelecido?
10. Há política de delegação e de reserva de poderes, de forma a assegurar a capacidade de avaliar, dirigir e monitorar a organização?
11. Há uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos membros dos conselhos, da alta administração e dos gerentes, de modo a garantir o balanceamento de poder e a divisão de funções críticas?
12. É definido de forma clara os procedimentos e regulamentos da gestão da estrutura interna de governança? Como isso é feito?
13. Há instâncias internas de apoio à governança e está claro como estas instâncias se relacionam com as demais estruturas internas de governança? Não há ainda um processo estruturado.
<b>MECANISMO DE CONTROLE</b>
1. Há o fomento a cultura da gestão de risco como fator essencial para implementar a estratégia, tomar decisões e realizar os objetivos da

organização? De que forma isso é feito?
2. A gestão de riscos e o controle interno são partes integrantes dos processos organizacionais? Como eles estão inseridos nos processos organizacionais?
3. Considera-se os riscos que tem impacto sobre outras organizações públicas e demais partes interessadas, existindo comunicação, consulta e compartilhamento de informações regularmente? Como isso é feito?
4. Há avaliação periódica do grau de satisfação das partes interessadas com as estratégias e ações da organização, a satisfação quanto a serviços e produtos fornecidos? Como?
5. Há avaliação da imagem, reputação e confiança do público na Organização? Como?

## **Apêndice D – Questionário - Controle**

O roteiro de entrevista abarca questões relacionadas ao controle da organização.

<b>MECANISMO DE CONTROLE</b>
1. Há o fomento a cultura da gestão de risco como fator essencial para implementar a estratégia, tomar decisões e realizar os objetivos da organização? De que forma isso é feito?
2. A gestão de riscos e o controle interno são partes integrantes dos processos organizacionais? Como eles estão inseridos nos processos organizacionais?
3. Considera-se os riscos que tem impacto sobre outras organizações públicas e demais partes interessadas, existindo comunicação, consulta e compartilhamento de informações regularmente? Como isso é feito?

4. Há monitoramento e análise da gestão de riscos e do sistema de controle interno? Como é feito este monitoramento?
5. Existe estatuto que defina o propósito, a autoridade e a responsabilidade da auditoria interna?
6. Há condições para que a auditoria interna seja independente e para que os auditores internos sejam proficientes, atuem de forma objetiva e com zelo profissional ao executar seu trabalho? Como se dá a independência da auditoria?
7. Há algum programa de garantia de qualidade e melhoria da auditoria interna, compreendendo todos os aspectos da atividade?
8. São publicados relatórios periódicos de desempenho dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com os princípios de accountability? Onde ocorre a publicação?
9. São publicados juntamente com os relatórios periódicos, parecer da auditoria interna quanto à confiabilidade das informações prestadas, a regularidade e desempenho das operações?
10. É publicada a decisão quanto à regularidade das contas proferida pelo órgão de controle externo? Onde ocorre a publicação?
11. São publicadas eventuais avaliações da adequação e do desempenho dos sistemas de governança e de gestão realizadas pelos órgãos de controle externo? Onde ocorre a publicação?
12. Há avaliação periódica do grau de satisfação das partes interessadas com as estratégias e ações da organização, a satisfação quanto a serviços e produtos fornecidos? Como?
13. Há avaliação da imagem, reputação e confiança do público na Organização? Como?
14. Há comprometimento com a transparência da organização, admitindo-

se o sigilo como exceção, nos termos da lei?
15. É garantida de ofício a apuração de fatos com indícios de irregularidade ou contrários à política de governança, promovendo a responsabilização em caso de comprovação? Como isso é garantido?
<b>MECANISMO DE ESTRATÉGIA</b>
1. É divulgada a todas as partes interessadas a estrutura de governança vigente na organização? Como é feita a divulgação?
2. É definido de forma clara os procedimentos e regulamentos da gestão da estrutura interna de governança? Como isso é feito?
3. Há instâncias internas de apoio à governança e está claro como estas instâncias se relacionam com as demais estruturas internas de governança?
4. Há uma relação objetiva e profissional com a mídia, com outras instituições e com os auditores? Como isso é feito?
5. Existe modelo de gestão, monitoramento e avaliação da estratégia que considere aspectos como transparência, comprometimento das partes interessadas e foco em resultados? Qual é este modelo?

## Apêndice E – Código dos Componentes

Código	Componentes
PEC	Pessoas e Competências
PRC	Princípios e Comportamentos
LO	Liderança Organizacional
RI	Relacionamento com Partes Interessadas
EO	Estratégia Organizacional
AT	Alinhamento Transorganizacional



EG	Estruturas de Governança
GRCI	Gestão de Riscos e Controle Interno
AI	Auditoria Interna
ACT	Accountability e Transparência

## Apêndice F – Folha de sumário de Dados Codificados

Todas as capacitações e os desenvolvimentos continuados estão vinculados ao mapeamento de competências de gestão publicado em 2010	PEC	EO	
Há um processo formal de avaliação de desempenho que tem um percentual coletivo calculado a partir dos resultados alcançados e a avaliação individual que é feita pela chefia.	PEC		
Está havendo um crescimento acelerado do relacionamento com outras instituições, devido ao processo de modernização que está sendo feito no INSS e pela necessidade de compartilhar informações estratégicas tanto para o INSS como para outras instituições.	RI	AT	
O modelo de gestão no INSS foi construído a partir do envolvimento de um número expressivo de pessoas. O modelo é estruturado e totalmente transparente	EO		
Há o fomento a cultura de gestão de riscos, mas isso ainda está em um estágio inicial.	GRCI		
No INSS, consideram apenas os riscos que podem impactar o INSS porque não está no âmbito de atuação do INSS considerar os riscos que tem impacto sobre outras organizações.	GR	AT	EO

Obs. Parte de trechos de entrevistas codificados pelo autor em planilhas do aplicativo excel.